

Vorlesung Projektmanagement, DHBW Heidenheim, T. Henkel

Laborarbeit Projektmanagement

Aufgabe 1 - Kompetenzen des Projektleiters und Führung

- a) Über welche Kompetenzen (im Sinne von Fähigkeiten) sollte ein Projektleiter verfügen? Bitte beschreiben Sie die Merkmale dieser Kompetenzfelder stichpunktartig
- b) Welche Art von Führungsverhalten sollte ein Projektleiter gegenüber seinem Team anwenden? Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte, die dabei zu bedenken sind.

Aufgabe 2 – Projektorganisation und Stakeholder-Analyse

Lemon.com ist ein Unternehmen mit ca. 500 Mitarbeitern, das Geräte für Werkstätten und Autohäuser herstellt. Es gliedert sich in die Abteilungen Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb, Betriebsorganisation und Personal. Ein Großteil der Aufträge besteht aus kundenspezifischen Lösungen, die im Rahmen von Projekten abgewickelt werden. Die Geschäftsleitung hat beschlossen, für die Auftragsabwicklung in Zukunft ein systematisches und unternehmenseinheitliches Projektmanagement einzusetzen. Dazu soll ein Projektmanagement-Handbuch erstellt werden, in dem Ziele, Methoden, Verfahren, Formulare festgelegt und beschrieben sind.

Sie sind als Projektleiter/-in für das anstehende Projekt „Erstellung Projektmanagement-Handbuch der Fa. Lemon.com“ zuständig und müssen der Geschäftsführung aufzeigen, wie Sie das Projekt organisieren und welche Personen Sie zur Umsetzung des Projektes benötigen. Des Weiteren erwartet die Geschäftsleitung, dass durch dieses Handbuch eine effizientere Projektabwicklung gewährleistet ist und man in den Bereichen Kapazitäten einsparen kann. Die Rede ist von 2-3 Personen pro Abteilung.

- a) Welche Personen und Instanzen sind am Projekt beteiligt bzw. welche werden Sie in das Projekt mit einbeziehen? Erklären Sie, weshalb Sie die Instanzen und die Mitarbeiter so auswählen.
- b) In welcher Projektorganisationsform würden Sie der Geschäftsführung vorschlagen, das Projekt in die Unternehmensorganisation einzugliedern? Begründen Sie Ihre Entscheidung unter Abwägung der Vor- und Nachteile alternativer Organisationsformen
- c) Bitte führen Sie eine Stakeholder Analyse durch.
- d) Welche Stakeholder werden in diesem Fall vermutlich wichtig sein und wie wird ihre Haltung und Einfluss gegenüber dem Vorhaben sein? Bitte unterscheiden Sie interne und externe Stakeholder – falls relevant
- e) Welche Maßnahmen werden Sie für die einzelnen Stakeholder durchführen bzw. vorschlagen?

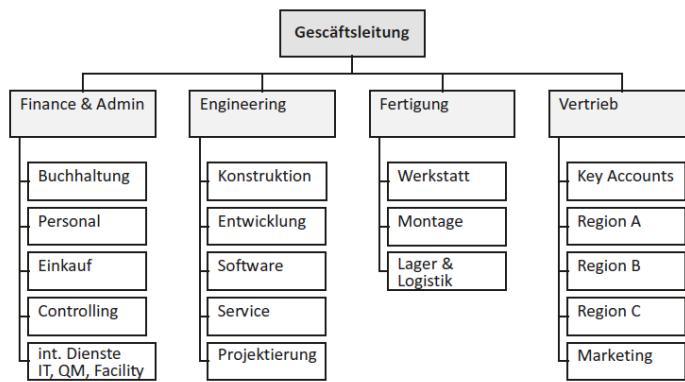
Aufgabe 3 – Projektplanung

Die Musterunternehmen AG plant, ihre betriebliche Informationsverarbeitung teilweise oder vollständig auszulagern. Sie sind der Projektleiter für dieses Outsourcing-Vorhaben. Ihre Aufgabe ist es, die einzelnen Schritte bis zur Vorbereitung der Vertragsverhandlung zu planen:

- Das Projekt startet mit einer Kickoff-Veranstaltung aller Beteiligten (Dauer: 1 Tag), in der die Ziele und Vorgehensweise im Projekt vereinbart werden. Neben Ihnen nehmen noch 5 weitere Personen aus Ihrem Unternehmen teil.
 - Im Anschluss daran realisieren zwei Ihrer Mitarbeiter die Aufnahme der Ist-Situation. Dabei erfolgt zuerst eine Inventarisierung der Hardware (Aufwand: 14 Mitarbeiter Tage (MT)), dann die Katalogisierung der installierten Software-Systerne (Aufwand: 8 MT) und dann die Dokumentation des Netzwerkes mit allen Verbindungen zu den Unternehmensstandorten. Die zwei Mitarbeiter benötigen für letztere Aufgabe 3 Kalendertage.
 - Die detaillierte Beschreibung der Anforderungen an die Betriebsfunktionen erstellen Sie parallel zur Aufnahme der Ist-Situation (Dauer: 12 Tage).
 - Der nächste Schritt ist die Ausschreibung. Dabei bilden die Ist-Aufnahme und die Beschreibung der Anforderungen die Voraussetzungen. Die Ausschreibungsunterlagen erarbeiten Sie als Projektleiter an 4 Tagen gemeinsam mit einem Mitarbeiter der Einkaufsabteilung formuliert. Der anschließende Versand der Ausschreibung an die potenziellen Anbieter wird durch die Projektassistentin vorgenommen (Aufwand: 1 MT).
 - Die Frist für die Angebotsabgabe beträgt 10 Tage. Nach Ablauf dieser Frist erfolgt die Auswertung der eingegangenen Angebote.
 - Bei der Angebotsvorauswahl untersuchen Sie mit 2 Mitarbeitern die Angebote und Outsourcing-Konzeptionen hinsichtlich Ihrer fachlichen und kommerziellen Ziele (Aufwand: 30 MT).
 - Das Ergebnis ist eine Liste der Anbieter, die zur Angebotspräsentation eingeladen werden. Die Präsentationen von insgesamt 5 Anbietern dauern jeweils einen Tag und finden an aufeinanderfolgenden Tagen statt. Teilnehmer an diesen Präsentationen sind der Projektleiter, der Leiter der Einkaufsabteilung sowie die zwei Geschäftsführer und die Projektassistentin (Aufwand: 25 MT).
 - Die Angebotsauswahl erfolgt im Anschluss an die Präsentationen. Hier werden zwei Unternehmen aufgefordert ein konkretes Angebot abzugeben. Die Kommunikation mit den jeweiligen Unternehmen übernehmen Sie zusammen mit Ihrer Projektassistentin (Aufwand: 8MT)
 - Nach Angebotspräzisierung durch die Anbieter prüfen Sie zusammen mit dem Leiter der Einkaufsabteilung die Angebote und entscheiden nach mehreren Gesprächen über eine zukünftige Outsourcing-Partnerschaft (Dauer: 7 Tage, Aufwand für beide: 2 MT). Die anschließenden Vertragsverhandlungen sind nicht mehr Bestandteil Ihrer Projektplanung.
- a) Erstellen Sie bitte einen Projektstrukturplan.
 - b) Erstellen Sie ein Gantt-Diagramm als Projekt-Terminplanung.
 - c) Ermitteln Sie den kritischen Weg und nennen oder markieren Sie die Vorgänge, die auf dem kritischen Weg liegen.
 - d) Nach wie vielen Arbeitstagen kann das Projekt abgeschlossen werden?

Aufgabe 4 – Risikomanagement

Die Firma Steinbachwerke ist ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen. Sie konstruiert, entwickelt, baut und liefert komplett Maschinen bestehend aus Mechanik, elektronischer Steuerungen und Software. Dabei gibt es sowohl Standardmaschinen, die in kleinen Serien mit unterschiedlichen Varianten produziert werden, als auch Sondermaschinen, die im Kundenauftrag neu entwickelt und aufgebaut werden. Mit seinen 400 Beschäftigten generiert das Unternehmen einen jährlichen Umsatz von 100 Mio. €. Das Unternehmen wird von zwei Geschäftsführern geleitet. Unterhalb der Geschäftsleitung gliedern sich die Steinbachwerke in die Bereiche Vertrieb, Fertigung, Engineering und kaufmännischer Bereich. Die zugehörigen Bereichsleiter sind der Geschäftsleitung direkt unterstellt. Die weitere Untergliederung der Bereiche in Abteilungen zeigt das Organigramm:



Sie leiten die Entwicklungsabteilung, die aus etwa 20 Mitarbeitern besteht. Bei der Arbeit in der Abteilung fallen sehr viele Dokumente an, die teilweise papiergebunden und teilweise papierlos sind. Die Erfassung, Handhabung und Ablage der Dokumente ist durch deren hohe Anzahl und Vielfalt, durch die fehlende Systematik und durch die teilweise personenabhängige Handhabung sehr fehleranfällig und zeitraubend. Papiergebundene Unterlagen werden in Papierform in Ordnern und Aktenschränken abgelegt. Nach einer gewissen Zeit kommen die Ordner ins Archiv. Elektronische Dokumente werden auf zentralen Netzlaufwerken abgelegt und auch regelmäßig gesichert. Hierzu gehören z. B. Angebote, Produktbeschreibungen, Handbücher, Betriebsanleitungen und Fertigungsunterlagen. Der Austausch von Dokumenten innerhalb der Entwicklungsabteilung und auch mit anderen Abteilungen und Bereichen erfolgt über Laufwerke und Verzeichnisse mit gemeinsamem Zugriff.

Immer wieder kommt es dabei zu Problemen, z. B. bei der Freigabe der Dokumente, beim Umgang mit Dokumenten, die nicht in elektronischer Form vorliegen, bei der Dokumentenversionierung und beim Suchen nach vergessenen oder falsch abgelegten Dokumenten. Aus diesem Grund soll die Dokumentenablage, -versionierung, -verteilung und der Dokumentenzugriff in der gesamten Abteilung in Zukunft einheitlich gehandhabt werden.

Zur Lösung des Problems möchten Sie im Rahmen eines Organisationsprojektes die Dokumentenhandhabung vereinheitlichen, ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) anschaffen und in Ihrer Abteilung einführen. Zunächst führen Sie mit Ihrer Vorgesetzten, der Leiterin des Engineering-Bereichs ein Gespräch. Darin äußert sie grundsätzliche Bereitschaft für ein solches Projekt, da sie ebenfalls schon daran gedacht hat. In dem Gespräch werden folgende Vorgaben festgelegt:

- Das DMS soll alle Phasen und Verarbeitungsschritte der Dokumentenhandhabung abdecken.

- Alle in der Abteilung vorkommenden Dokumentenarten, sowohl elektronisch, als auch in Papierform sollen handhabbar sein.
- Die Bereichsleiterin geht von einer Zeitdauer von drei Monaten für das Projekt aus.
- Für das Budget steckt sie einen groben Rahmen von 50.000 € ab, womit die notwendigen Anschaffungen und die Personalkosten gedeckt sein sollen.
- Durch die Verbesserungen mit dem neuen DMS soll eine Amortisation dieser Kosten innerhalb von 18 Monaten erreicht werden.
- Die durch die Handhabung von Dokumenten verursachten laufenden Kosten sollen durch das DMS halbiert werden.

1. Erstellen Sie ein Risiko-Portfolio für das Projekt. Legen Sie zunächst geeignete Wertebereiche für die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß fest.
2. Bilden Sie dann Risikoklassen. Listen Sie ca. drei bis fünf Risikofaktoren auf, bewerten Sie diese und tragen Sie diese in einer Riskmap ein.

Aufgabe 5 – Kosten und Meilensteine

Interpretieren Sie die Termine und Kosten der Meilensteine im folgenden Diagramm. Was lässt sich zu den Meilensteinen 1 bis 5 hinsichtlich Termin- und Kosteneinhaltung sagen?

